

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z  
(на примере ООО «Газпром трансгаз Казань»)

Обучающийся

Э.И. Хабибуллина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Хабибуллина Э.И.

Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере ООО «Газпром трансгаз Казань»).

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент Никишина А.Л.

Цель исследования - разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере ООО «Газпром трансгаз Казань»).

Объект исследования – ООО «Газпром трансгаз Казань», основным видом деятельности и зона обслуживания организации.

Предмет исследования – методы привлечения и удержания персонала поколения Z.

Методы исследования – теоретические (исследование публикаций и научной литературы по проблеме, анализ научных теорий), эмпирические (анализ нормативно - правовых актов, проведение анкетирования с персоналом поколения Z).

Краткие выводы по бакалаврской работе: разработанные мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань», направленные на решения проблемных вопросов, повысят уровень привлечения и удержания персонала поколения Z, их мотивацию и перспективность развития в организации.

Произведенная оценка социальной и экономической эффективности внедрения мероприятий указывает на положительный результат предлагаемых решений. Практическая значимость комплекса мероприятий заключается в том, что материалы подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 можно использовать специалистами организации в целях повышения уровня подготовки персонала и трудовой деятельности ООО «Газпром трансгаз Казань».

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....   | 7  |
| 1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала.....                       | 7  |
| 1.2 Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z.....                                     | 14 |
| 2 Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань».....                 | 25 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Казань».....                             | 25 |
| 2.2 Анализ процедуры привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань».....        | 34 |
| 3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО "Газпром трансгаз Казань"..... | 47 |
| 3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z   | 47 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....   | 52 |
| Заключение.....  | 60 |
| Список используемой литературы.....  | 63 |
| Приложение А Анкета- опросник лояльности персонала.....  | 66 |

## Введение

В современном мире мало найдется людей, кто не знаком с теорией поколений, с понятием «Бэби - бумеры, X, Y, Z» и т.п. Это удобные термины, которые используются для классификации исторических этапов. Теория поколений - это аналитический подход к временным циклам и связанным с ними характерных особенностей поколений, а также основных жизненных позиций и ценностных ориентаций людей, родившихся в определенном отрезке времени. Знание теории поколений будет являться полезным инструментом для восприятия коллег по работе и возможностью создать благоприятную атмосферу рабочего процесса. Для специалистов по кадрам упростит подход к подбору и найму дополнительного персонала в различные области деятельности предприятий и организаций.

В данной работе будет рассмотрена тема молодого поколения Z. В настоящее время на рынок труда обращаются люди, родившиеся в конце 1990-х- начало 2000-х годов.

Работодатели заинтересованы в новых молодых кадрах, так как в эру быстро прогрессирующих технологий необходимо развиваться и двигаться непрерывно вперед, просто для того, чтобы не потерять конкурентоспособность компании.

Молодые кадры - это новый взгляд и новые идеи, это будущее предприятий и организаций, которые стремятся реализовать свои планы и цели, идущие в ногу с тенденцией времени. И все же работодатели по-прежнему неохотно нанимают молодых людей на работу по той причине, что не хотят инвестировать в дополнительное обучение. Проще взять готового специалиста с опытом работы. Но постепенно ситуация на рынке труда молодых специалистов меняется в лучшую сторону за счет многочисленных проектов, ориентированных на молодежь. Работодатели стали предлагать

больше стажировок и создавать рабочие места именно для молодых специалистов, ориентированные на их потребности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Для осуществления поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования кадровой политики по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- провести анализ организационно - экономической характеристики и процедуры привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань»;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Объектом исследования является ООО "Газпром трансгаз Казань".

Предмет исследования - методы привлечения и удержания персонала поколения Z применяемые на данном предприятии.

В основах исследований вопросов персонала поколения Z лежат труды российских и зарубежных авторов, разработки теорий и методик. Также имеется опора на нормативные правовые акты, научную литературу и публикации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Результаты бакалаврской работы позволят компании качественно организовать работу с персоналом основываясь на применение методик по вовлечению персонала Z в деятельность организации. В

первом разделе рассмотрены теоретические стороны исследуемого объекта в кадровой политике. Рассматриваются актуальные проблемы исследуемого поколения, их ценности и задачи.

Во втором разделе рассматриваются особенности привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань»,

проведен фактический анализ организационного состояния исходя из применяемых методик. Дана организационно-экономическая характеристика предприятия.

В третьем разделе разрабатываются условия по улучшению кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Казань», оценивается ее эффективность и целесообразность использования.

В заключении представлены итоги по проведенной работе, где отражаются результаты основных аспектов исследования и предложены решения, направленные на привлечение и удержание персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань».

# **1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

## **1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала**

Прежде чем перейти к изучению поколения Z, стоит ознакомиться с историей возникновения «Теории поколения».

Родоначальником этого направления считают немецкого социолога Махмейма, который ввел данное понятие в своем эссе в 1928 году. Однако ближе к середине 20 века американские исследователи Уильям Штраус и Нейл Хоув разработали свою "Теорию поколений" смысл которой в том, что примерно каждые 20 лет рождаются люди, мировоззрение и опыт которых не схожи с убеждениями предыдущих поколений [12].

Системные исследования по России и странам СНГ были начаты в 2000г. в рамках проекта RuGeneration (российская школа "Теории поколений") под руководством Евгения Шамис. На сегодняшний день, по данным этой теории в России проживает пять поколений [24].

Рассмотрим "Теорию поколения" с помощью таблицы 1 основных характерных особенностей пяти поколений.

Таблица 1 – Основные характерные особенности поколений

| Наименование поколения | Молчуны   | Бэби-бумеры | Поколение X | Поколение Y | Поколение Z |
|------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Год рождения           | 1923-1942 | 1943-1967   | 1968-1984   | 1985-2000   | 2000-2020   |

## Продолжение Таблицы 1

| Наименование поколения | Молчуны                               | Бэби-бумеры                                   | Поколение X                         | Поколение Y  | Поколение Z   |
|------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------|--|---|
| Ценности               | Преданность, подчиненность.           | Оптимизм, здоровый образ жизни, коллективизм. | Конкурентность, предпринимательство | Оптимистический настрой, тяга к обучению, стойкая гражданская позиция. | Индивидуализм, интровертность, тяга к быстрым достижениям.  |
| Цели                   | Преодолеть все сложности любой ценой. | Коллективный труд во благо обществу.          | Стабильность (учеба, работа, семья) | Независимость, получить от жизни максимум привилегий.                  | Востребованность, универсальность, финансовая стабильность. |

Данная таблица формирует сравнительный анализ поколений в разрезе основных этапов жизненного пути. Видно, что отличия касаются мотивационно-ценностной сферы представителей поколений (ценность труда, знаний, творчества и материальных ценностей). Выделены особенности разных поколений, как они относятся к работе и обществу. Учитывая эту характерную разницу, кадровому работнику нужно найти индивидуальный подход к каждому специалисту. Обратит внимание на взаимодействие не только с руководителем, но и с коллегами разных поколений.

В современном мире потребность в персонале кардинально изменилась, и поэтому для эффективной работы, необходимо отслеживать динамику и тенденции настоящего времени. В интересах Государства - регулировать рынок труда, внимательно отслеживать востребованность в кадрах и изучать его показатели.

Качественно подготовленные кадры необходимы для ведения современного бизнеса и достижений поставленных целей организации.

От специалистов по кадрам требуется высокая степень компетентности и решительность действий в урегулировании различного рода вопросов [19]. Перед ними стоит множество задач: как правильно спланировать и организовать подбор персонала; как повысить его эффективность; какие проблемы здесь существуют? Поэтому сегодня актуально исследовать отличительные черты современных поколений (поколение Z) и рассматривать особенности управления ими. Кто они? Что их интересует, что привлекает? В чем различие?

Сегодня кадровому работнику приходится искать решения, которые позволят грамотно подобрать и удержать ценные кадры. Они должны понимать, что новые сотрудники отличаются нетривиальным мышлением и быстротой реакции, стремящиеся к созданию собственного влияния в деловом мире, поэтому их задачей становится найти верный подход к ним, чтобы усилить сильные стороны и добиться высоких результатов.

Главным ориентиром кадровой работы признается метод привлечения и сохранения в компании молодых специалистов поколения Z. Поколение Z – это люди окончившие высшие и средне-специальные учебные заведения, часть из которых уже вступила в самостоятельную жизнь. Это поколение, его еще называют «цифровое поколение», которое не представляет свою жизнь без интернета. Если предыдущее поколение хотя бы отдаленно помнят жизнь без онлайн-игр и компьютеров, то "зеты" буквально родились с гаджетом в руках. Они воспринимают интернет и гаджеты как продолжение реальной жизни - это уже не вспомогательный инструмент для решения практических задач, а место где строятся отношения между друг другом, создаются рабочие места, происходит общение, учеба, занятия спортом и творчеством - все аспекты жизни молодых людей связаны с новейшими технологиями, их интересует изобретения в области IT технологий, которые быстро реализуются в их жизни. Грамотный подход молодых специалистов

непосредственно воздействует на качество и сроки выполнения заданий во всех сферах деятельности предприятия [3].

Как известно, молодые люди готовы применять инновационные технологии, они обучаемы, легко адаптируются к нововведениям. Для развития компании необходимо привлекать к работе специалистов подающие большие надежды. Это достигается путем мотивации, условиями работы, здоровой атмосферой в коллективе.

Главным аспектом быстрого и эффективного восхождения нового сотрудника в существующую корпоративную систему и коллектив, а также в работу на конкретном месте становятся вопросы адаптации нового сотрудника. «Заброшенный» новичок работает не на полную мощность, использует не весь потенциал компании. И часто происходит так, что, не вникнув в суть работы молодой специалист теряет интерес к развитию на новом рабочем месте. Контроль над условиями адаптации молодого специалиста возлагается на функции системы приспособления к трудовой среде. Именно поэтому существует необходимость создания программ трудовой адаптации.

В нынешнее время во многих организациях имеются проблемы закрепления молодых кадров на рабочем месте, т.к. это не только приспособление к новым условиям жизнедеятельности, но и активное усвоение норм профессиональной этики, трудовой дисциплины, профессионального опыта, традиций трудового коллектива, то есть процесс вхождения в общественную атмосферу предприятия. По статистике, большой процент ухода с работы происходит в период 2-5 месяцев работы - это как раз связано с отсутствием программ адаптации сотрудников [4].

Молодое поколение является неотъемлемым важнейшим ресурсом компании и это основная составляющая воспроизводства рабочей силы. Возникает вопрос: как можно привлечь столь непохожих на предшественников сотрудников? А главное - как их удержать в компании? Сначала надо

разобраться в том, что важно для молодого специалиста и на сколько это положительно воздействует на результаты в трудовой деятельности:

– быстрые достижения. люди поколения z привыкли, что в виртуальном мире легко и быстро можно повысить свой положительный статус. и они думают, что таких же результатов можно незатруднительно достичь и в реальной жизни. этот фактор может поспособствовать к стремлению достигать быстрых результатов в трудовой деятельности, но и также может понизить мотивацию молодого специалиста при первой же неудачи;

– социальная ответственность. этический принцип молодого поколения заключается в том, что для реализации общественного долга в процессе принятия решений необходим учет интересов социальных групп и общества в целом. это понимается как объективная необходимость отвечать за нарушение социальных норм. по данным cone gen z csr study, 94% «зетов» предпочтут работать в компании, которая делает свой вклад в решение социальных и экологических проблем;

– высокая самооценка. поколение z - это поколение, которое уверено в своих силах, имеющие много информации, основываясь на которую формируют свою позицию. они сами принимают решения. от этого и завышенная самооценка. это делает их более устойчивыми в стрессовых ситуациях и позволяет им двигаться дальше по пути своего совершенствования, но с другой стороны, слепо веря в свои силы, человек может быстро утратить адекватность восприятия реальности;

– поколение z успешно воспринимают большой объемом информации. это умение является одной из ключевых базовых компетенций реального времени - умение определять источники необходимой информации, верифицировать ее, обрабатывать большие объемы, в том числе с помощью современных аналитических средств и структурировать имеющиеся данные.

– в настоящее время имеются многочисленные ресурсы и платформы из которых можно узнать много нового и интересного;

– -поколение автоматизации. в недавнем прошлом для решения различных вопросов и проблем имелось скудный набор инструментариев, не высокая мобильность в использовании электронных программ. в настоящее время в связи с развитием сотовой связи, высокоскоростного интернета на рынке появилось множество продуктов, которые упрощают и автоматизируют процессы обыденной жизни каждого и заканчивая внедрением разработок в промышленном производстве и продвижении бизнеса. поколение Z это отлично осознает и не желает терять время на те процессы, которые могут заменить новейшие технологии [7].

Невозможно утверждать, что все поколение Z совершенно одинаковое. На формирование личности воздействует множество факторов: воспитание, окружение, особенности характера и т.д. Эти факторы формируют человека как личность, способность его адаптироваться в социуме. Но для того чтобы сформировать способы привлечения и удержания персонала поколения Z на предприятии, необходимо обобщить характерные особенности этого поколения.

Исходя из исследований, проведенных кадровым агентством Naus в России, в котором принимали участие 2216 молодых людей в возрастной категории от 18 до 25 лет. Анкетированные высказали свое отношение к работе, к карьере, престижности фирмы и авторитетности руководителя. По данным опроса сложилось представление об отношении молодежи к самой работе, выборе профессии. Разрешение пользоваться социальными сетями в процессе выполнения своих должностных обязанностей. [9].

Какие же требования предъявляет молодое поколение к работодателю и какие при этом расставлены приоритеты:

– индивидуализм и уникальность. Взаимодействие работодателя с поколением Z должно происходить индивидуально. В руководстве молодыми сотрудниками важно отказаться от директивного метода и использовать коучинговый подход. Применение такого метода позволяет максимально раскрыть индивидуальный потенциал специалиста, что в итоге помогает

достигнуть личного роста работника. В коллективе становится приятно работать, когда начальник не приказывает, а предлагает способ решения задач и в тоже время интересуется мнением сотрудника. Благодаря способности слышать своих подчиненных, руководитель всегда сможет найти индивидуальный подход к каждому из них;

– использование интернет- ресурсов. При выборе места работы поколение Z выбирает предприятия, где используют современные технологии. Для выполнения своих функций им необходимо общение во всемирной сети интернета. В условиях современного информационного потока, задача руководителя состоит в том, чтобы направить молодого сотрудника в нужное русло, позволить применять новые знания с помощью интернета и внедрять их в решение поставленных задач организации;

– самореализация и развитие. Поколению Z важно, чтоб в компании имелась возможность для самореализации и развития. Чтобы достичь этих целей в компаниях применяются специализированные оффлайн- тренинги, программы наставничества, когда обучение и рекомендации новый сотрудник получает от равного по должности, но более опытного коллеги. Молодые сотрудники должны привлекаться к участию в конкурсах проф. мастерства, спортивных и культурных мероприятий коллектива;

– потребность в поощрении. Молодым сотрудникам в первое время тяжело адаптироваться в коллективе. В процессе выполнения той или иной задачи у них возникают сомнения в принятии решений. По этой причине наставнику необходимо не просто контролировать этапы выполнения работы, но и одобрять положительные аспекты деятельности молодого специалиста;

– гибкий график работы. Молодое поколение Z предпочитает гибкий график работы для выполнения поставленной задачи. При этом сроки выполнения задачи уменьшаются, т.к. специалист может работать не только в офисе, но и в другой локации, где имеется доступ к ресурсам. Данный метод работы опробовали многие мировые компании и исследования их методик по привлечению молодого персонала дали хорошие результаты;

– достойная зарплата. Немаловажная ценность, которую стоит рассмотреть- это выплаты премий, компенсаций и достойной заработной платы, обеспечивающие расширенную экономическую свободу, стабильность и порядок в нашем, цивилизованном мире. Несомненно, и поколению Z необходима устойчивая финансовая стабильность. Они не готовы за свой труд получать низкую зарплату, но при этом денежное вознаграждение не самое главное, что несет весомую роль в выборе компании. В каждом из них живет стремление делать что- то интересное, полезное, то что будет оценено другими, то что даст какой- то положительный результат [15].

Проведя анализ и изучив потребности и желания поколения Z имеется возможность выявить стратегию работы с данной категорией сотрудников. Становится более понятным как эффективно использовать их знания, навыки и умения в развитии компании. Чтобы сохранить заинтересованность молодого поколения в усовершенствовании талантов, руководителю необходимо искать новые решения для создания благоприятных условий в зависимости от потребности рынка.

Изучив потребности разных возрастных поколений разрабатываются методики, с помощью которых возможен симбиоз между молодым и взрослым поколением. В таких условиях совместная работа благоприятно воздействует на конкурентоспособность предприятия.

## **1.2 Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z**

В настоящее время работодатели пользуются проверенными методами поиска и привлечения молодых перспективных специалистов, обладающих высокой степенью трудоспособности. Их поиск начинается среди учащихся и выпускников высших и специальных учреждений, где молодые люди уже приняли свое решение о выборе профессии. Работодатели организуют проведение дней открытых дверей (знакомство с системой работы компании),

стажировок, проведение различных мероприятий с возможностью познакомиться с компанией в неформальной обстановке. Широко используется метод публикации статей о возможном трудоустройстве в компанию в таких известных социальных сетях как: Вконтакте, Телеграм, rabota.ru и т.п. Так же это могут быть различные объявления, рекламные плакаты в учебных учреждениях, но надо учесть, что это поколение практически не воспринимает информацию с бумажных носителей. Было бы гораздо актуальнее, если организация имела свой корпоративный сайт. Поколение Z вряд ли заинтересуется компанией, если личного сайта у него нет. В большом разнообразии вакансий, они выберут ту компанию, которая будет максимально с ними честна и прямолинейна в объявлении. Их не интересует дружный коллектив, им нужно показать перспективы, проекты, карьерный рост.

Во всех учебных заведениях за время обучения студенту необходимо пройти учебную, производственную и преддипломную практику. Это хорошая возможность учащегося показать свои способности работодателю на месте прохождения практики во время учебы, проанализировать достоинства и недостатки в работе предприятия, а у специалистов компании появляется возможность оценить перспективность будущего работника и показать все возможности, ожидающие специалиста в случае плодотворной, совместной работы.

В эпоху современной жизни многозадачная система работы с молодым поколением становится одной из главных составляющих успешного поиска талантливый кадровый резерв, а для студента упрощает поиск перспективной работы [13].

При работе с любым поколением очень важно не забывать о мотивации сотрудников. Это ключевое направление кадровой политики персонала для того, чтобы объединить интересы предприятия и работников. Это один из способов привлечь в компанию грамотных специалистов, тем самым повысить уровень конкурентоспособности предприятия [5].

Рассмотрим описание теории мотивации по Абрахаму Маслоу, которая лежит в основе многих теорий.

«Теория человеческой мотивации» американского психолога А. Маслоу, опубликованная в 1943 году, в которой он делает заключение, что есть первичные и вторичные потребности. Вторичные не удовлетворены, пока не удовлетворены потребности первичные, т.е. физиологические потребности. Они требуют первостепенного удовлетворения. Сами потребности никогда не могут быть удовлетворены абсолютно, поэтому человек всегда оказывается мотивированным. Удовлетворение потребностей с каждого нового уровня возможно только после того, как удовлетворены, пусть и не в полной мере, предыдущие [14].

На рисунке 1 представлена пирамида потребностей А. Маслоу.



Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Пирамида представляет упрощенное изложение идеи А. Маслоу. Она отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации - теорию иерархии потребностей.

Современные исследователи, рассуждая о теории А. Маслоу, критикуют ее и ищут подтверждения, опровергают и опираются на нее, поэтому есть необходимость отталкиваться от истоков зарождения теории мотивации персонала.

Так что такое мотивация персонала, для чего она необходима и зачем руководителю мотивировать персонал?

Мотивация персонала - это совокупность стимулов людей для повышения производительности их труда. Простыми словами, мотивация - это все то, что вызывает желание сотрудников ежедневно с энтузиазмом спешить на работу, выполнять поставленные задачи и усовершенствовать производительность труда [6].

На практике выделяют два основных вида мотивации персонала:

- материальная мотивация персонала (денежные, не денежные);
- нематериальная мотивация персонала (социальная, психологическая) [22].

На рисунке 2 представлены основные стимулы труда персонала предприятия.



## Рисунок 2- Стимулы мотивации труда персонала

Как правило, материальная мотивация персонала - самая часто используемая в компаниях.

Это эффективный способ привлечь и удержать ценного сотрудника, улучшить слаженность коллектива.

Но в случае удержания молодого специалиста этот способ не всегда эффективен, т.к. при использовании материальной системы поощрения труда сотрудника поколения Z остается недооцененным.

У них может иметься недостаток опыта работы и справиться с поставленной задачей не всегда удастся эффективнее, чем у персонала с большим опытом работы.

Поэтому особую активность приобретают методы нематериальной мотивации, отвечающие потребностям сотрудников, тем самым компания имеет возможность заполучить молодые таланты, достичь цели организации и обеспечить кадровый резерв.

Мотивируя своих подчиненных, руководители стремятся:

- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- удержать постоянный штат (минимизировать число увольняющихся);
- ориентировать персонал на решение задач в поставленные сроки [16].

Известная теория удержания и мотивации персонала, созданная с помощью углубленного исследования в конце 1950-х годов американским психологом Фредериком Герцбергом и его коллегами, формирует понятие о том, что на мотивацию сотрудников к работе влияют два набора, не зависящих друг от друга, факторов (рисунок 3).

Эти факторы могут повысить мотивацию и удовлетворенность достигнутыми результатами в работе или понизить ее до неудовлетворенности и недовольства по всем критериям предъявленных требований к компании.

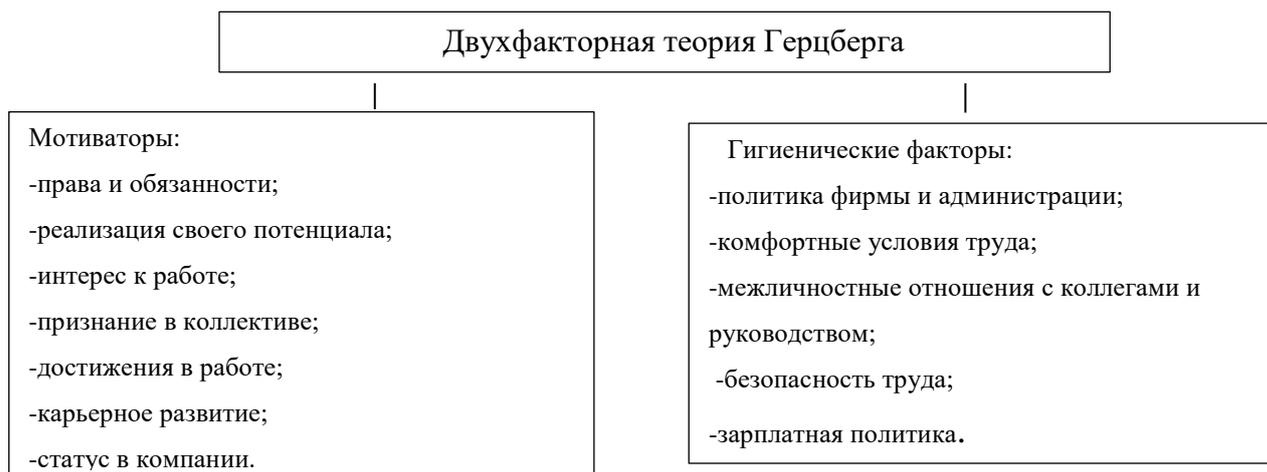


Рисунок 3- Двухфакторная (факторы удовлетворенности и неудовлетворенности человека на рабочем месте) теория Герцберга

Мотиваторы - это то, что побуждает и воодушевляет сотрудников выполнять поставленные задачи трудовой деятельности. Как утверждает Герцберг, мотивация сотрудников зависит от степени удовлетворения ожидаемых потребностей. Интерес к работе возрастает от: вовлеченности в рабочий процесс, возможности реализовать свои планы, занимаемого статуса в компании, достойной компенсации за вложенные труды, возможности карьерного роста.

Гигиенические факторы - это конгломерат, объединение психологических установок, которые распространяются на трудовую деятельность. Это внешние факторы, окружающие работника в компании, действующие на его физиологические потребности, которые он ожидает удовлетворить. Отсутствие этих факторов приводит к тому, что человек перестает быть заинтересованным в процессе деятельности и приходит к мысли о расторжении трудового договора. К этим факторам можно отнести условия коллективного договора компании, качество менеджмента, межличностные отношения с начальником и коллегами. От того насколько условия труда человеку комфортны, зависит его производительность труда [10].

Рассмотрев теории мотивации и их значение для управления персоналом. Проанализировав значимые ценности поколения Z, можно выделить основные методы, которые могут заинтересовать и привлечь молодого специалиста к производственной деятельности организации:

- прогрессивно развивающиеся технологии;
- отношение равенства внутри коллектива;
- признание и поощрение;
- гибкость графика работы (работать вне офиса);
- возможность развития и профессионального роста;
- денежное вознаграждение [17].

Разобравшись в интересах поколения Z, становится ясно, что этих молодых людей будут привлекать компании внедряющие современные технологии, в которых используется автоматизированное оборудование, где осваиваются устройства виртуальной реальности (дизайн- проектирование, разработка 3D моделирования и т.п.).

Следующей немаловажной задачей для руководителя компании является вовлечение молодых специалистов в процесс работы, сделать его неотъемлемой частью организации, чтобы мимо него не проходила важная информация и принятые решения, чтоб была возможность постоянно совершенствовать навыки и умения. Поколение Z с интересом относится к возможности самообразования, а для этого необходимо предоставить доступ к обучающему материалу и инструкциям так, чтобы они были доступны для сотрудников на любом из применяемых гаджетов. А также обучение и ознакомление с принципами работы было с применением современных технологий. Такие условия повысят заинтересованность в работе и замотивируют молодого специалиста на достижение новых высот в своем развитии. Это важная мотивация как при выборе компании, в которой он будет работать, так и способ удержания уже действующих сотрудников данного поколения [20].

Для раскрытия личного потенциала молодого специалиста необходимо «освободить пространство» для активизации самостоятельного процесса деятельности, но с четкими границами поставленной задачи, с учетом его индивидуальности. Так как поколение Z- это уверенные в своих знания люди, не имеющие авторитеты и не привыкшие доверять чужому опыту, они готовы самостоятельно разрешать важные вопросы и при этом хотят видеть доверие руководства. В этом ими движет жажда самовыражения, создание своего имиджа и профессиональной уникальности.

Но конечно нельзя упустить работу данного специалиста и позволить ему делать что он захочет. Наилучшим способом будет найти опытного наставника, который возьмет шефство над ним, поможет не только разобраться с обязанностями, но и наладить сотрудничество с командой. Контроль не должен вызывать ощущения избыточного надзора. Позиция наставника и подчиненного должна быть сглажена и иметь более дружеский характер. Наставник должен проявлять участие в судьбе своего подчиненного: благодарить, хвалить, поощрять за креативные и полезные идеи. Ещё один важный момент - разговор по душам и помощь в трудную минуту. Располагающая к доверию атмосфера повысит лояльность сотрудника к компании. Молодой специалист будет признателен таким дружелюбием к нему, и захочет еще больше прикладывать усилия во благо рабочего дела [1].

Хорошей мотивацией для плодотворной работы послужит тот факт, чтоб предложения молодого специалиста рассматривались так же равноценно, как и предложения других сотрудников с большим стажем работы. Это одна из лучших нематериальных мотиваций - быть услышанным и знать, что твое мнение может повлиять на решение рабочих вопросов [23 ст. 24]. Применяв такой инструмент для вовлечения молодежи, можно будет наблюдать процесс повышения стимулов сотрудника, его успех и достижения. Но молодое поколение лишает мотивации рутинные, неинтересные задачи и многочисленные ограничения в виде дресс - кода в одежде, невозможности

работать по системе гибкого графика и удаленного режима труда. Как было отмечено выше, поколение Z ценит свободу и сложно переносит ограничения. Исходя из этого, гибкий график работы поможет заинтересовать молодого специалиста на долгосрочное сотрудничество с компанией.

Возможность выбирать, когда выйти на работу, и когда ее закончить дает ощущение свободы, позволяет самим контролировать свое рабочее время. Работая в компании с гибким графиком, сотруднику легче выстроить баланс между работой и отдыхом.

С возможностью управлять утренним и вечерним временем жить становится значительно проще.

Преимущества для сотрудников:

- гибкость для лучшего удовлетворения семейных и личных потребностей;
- сокращение времени в пути и расходов на поездку до организации;
- контроль над своим расписанием и рабочей средой;
- возможность работать в те часы, которые лучше всего соответствуют энергетическим циклам специалиста [2].

Такие условия режима труда позволяют повысить моральный дух сотрудников, сократить опоздания и прогулы, снизить текучесть кадров и тем самым повысить имидж компании.

Подводя итоги анализа теоретических аспектов кадровой политики привлечения и удержания персонала поколения Z можно прийти к выводу, что необходимо принять уникальность молодого специалиста, раскрыть его грани таланта и воспользоваться лучшими качествами присуще данному поколению.

Не надо забывать о том, что данное поколение имеет свои значительные отличия и несмотря на то, что они так отличаются от представителей других поколений, к ним необходимо найти подход, так как они многообещающие молодые специалисты, которые займут свою нишу в перспективном развитии компании.

И если специалист по кадрам подойдет к вопросу компетентно, найдет подходящие методы привлечения и грамотные программы адаптации, то привлечь и удержать сотрудника поколения Z не составит сложности. Главное создать для них корпоративную систему без стереотипов и дискриминации [8]. Тогда можно будет вырастить сотрудника, который станет неотъемлемой частью важного трудового процесса.

## **2 Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Казань»**

В современных нестабильных рыночных условиях важным показателем предприятия является характеристика организационно-экономических параметров и анализ финансового состояния компании. Эти критерии помогают выявить деловую активность и надежность организации, определяют конкурентоспособность и потенциал в деловом сотрудничестве. А также эта тема актуальна и для молодых специалистов поколения Z, поскольку на основе анализа стабильности финансовых показателей компании может быть принято решения о возможности заключения трудового договора кандидатов на вакантные места работодателя.

Материалом исследования и объектом анализа послужили данные Общества с ограниченной ответственностью «Газпром Трансгаз Казань».

Краткое досье:

Юридический адрес: 420073, Татарстан Республика, г. Казань, ул. Аделя Кутуя, д.41.

Деятельность: транспортирование газа по трубопроводам

Масштаб деятельности: зона обслуживания

Учредитель: Публичное акционерное общество «Газпром»

Руководитель: генеральный директор Усманов Рустем Ринатович

Предприятие основано в 1955 году после пуска в эксплуатацию магистрального газопровода «Миннибаево — Казань» под названием ООО «Таттрансгаз», с 2008 года организация действует как ООО «Газпром трансгаз Казань». За время своей деятельности предприятие внесло значительную долю в экономику и развитие социальной сферы региона и России в целом [18].

Главными задачами Общества являются:

- эксплуатация магистральных газопроводов в зоне своего обслуживания Единой системы газоснабжения Российской Федерации;
- эксплуатация сетей низкого давления;
- проектирование систем газоснабжения;
- транспортировка и поставка природного газа потребителям Российской Федерации, Республики Татарстан (более 18 млрд куб. м в год), страны ближнего и дальнего зарубежья (более 240 млрд куб. м в год).

В настоящее время ООО «Газпром трансгаз Казань» эксплуатирует магистральные газопроводы протяженностью более 5798 км, распределительные газопроводы протяженностью более 44000 км., 197 газораспределительных станций (ГРС), более 9050 пунктов редуцирования газа (ПРГ), в которых происходит снижение давления газа до допустимых пределов, для возможности подать газоснабжение потребителю. Использование природного газа происходит в 45 административных округах Татарстана. Уровень газификации в республике составляет 99,5% (более 1 млн. 500 тыс. квартир) - это уровень один из самых высоких в России.

Также, не менее важная деятельность ООО «Газпром трансгаз Казань», которую нельзя не отметить, является спонсорская и благотворительная деятельность. Она направлена на оказание как материальной, так и практической помощи творческим и спортивным коллективам, одаренным детям, образовательным и медицинским учреждениям, малообеспеченным группам людей. Что в свою очередь несет привлекательность предприятию в момент выбора места работы молодых специалистов.

В Обществе «Газпром трансгаз Казань» на сегодняшний день трудятся более 10,5 тыс. работников среди которых имеются семейные профессиональные династии. Этот факт позволяет предварительно планировать процесс передачи умений и знаний будущим специалистам.

В Компании функционирует институт корпоративного секретаря в объеме, рекомендованном Кодексом корпоративного управления Банка России, они распределены между несколькими структурными

подразделениями Компании в соответствии с утвержденными Советом директоров положениями, регулирующими их деятельность.

Непосредственная организационная система ООО «Газпром трансгаз Казань» приведена на рисунке 4, которая отражает совокупность подсистем, оказывающих управленческие воздействия на объекты внутри и снаружи организации в рамках процессов анализа, планирования, принятия и реализации решений, обеспечивающих существование управления и достижение целей.



Рисунок 4- «Организационная система ООО «Газпром трансгаз Казань»

На фоне общих положительных показателей существуют нестабильные ситуации, создающие множество непростых трудностей. Поэтому возлагается огромное внимание на анализ финансового состояния предприятия, так как этот процесс позволяет выявить, как в данной организации соблюдался режим экономии, насколько эффективно использовались материальные, трудовые и финансовые ресурсы, рентабельно ли работало предприятие, проводилась ли

работа по обновлению основных средств, ускорению оборачиваемости оборотных средств, повышению качества оказываемых услуг.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Газпром трансгаз Казань» на примере последних трех лет (Таблица 2). По данным бухгалтерских отчетов можно выявить довольно сложную динамическую последовательность, связанную с всевозможными капиталовложениями Общества в различные сферы деятельности (участие в тендерах и госзакупках). Но в последние годы была отмечена динамика к росту экономического развития свойственной компании.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Газпром трансгаз Казань» за 2020 - 2022гг.

| Показатели                                       | 2020 г.  | 2021г.  | 2022г.  | Изменение      |                  |                |                  |
|--|----------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|  |          |         |         | 2020-2021гг.   |                  | 2021-2022гг.   |                  |
|  |          |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1  | 2        | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Выручка <sup>1</sup> , млн. руб.                 | 11708064 | 3933335 | 3990280 | +              | в 3,3раза        | +              | 101,4            |
| Себестоимость продаж <sup>1</sup> , млн. руб.    | 820138   | 1927546 | 2029258 | +              | 235              | +              | 105,3            |
| Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), млн. руб. | 357926   | 2005790 | 1961023 | +              | в 5,6раза        | -              | 97,8             |
| Управленческие расходы <sup>1</sup> , млн. руб.  | 15176    | 65370   | 63403   | +              | в 4,3раза        | -              | 97               |
| Коммерческие расходы <sup>1</sup> , млн. руб.    | 2584550  | 978593  | 976374  | +              | в 3,8раза        | -              | 99,8             |
| Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.            | 84300    | 961827  | 921246  | +              | в 11,4раза       | -              | 95,8             |
| Чистая прибыль <sup>1</sup> , млн. руб.          | 67140    | 628144  | 188980  | +              | в 9,4раза        | -              | 30,1             |
| Основные средства, тыс. руб.                     | 42236    | 3137062 | 3375129 | +              | в 74,3раза       | +              | 107,6            |
| Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.        | 48967    | 3298515 | 4364298 | +              | в 67,4раза       | +              | 132,2            |
| Среднесписочная численность рабочих, чел.        | 23304    | 24106   | 24334   | +              | 103,4            | +              | 100,9            |
| Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.   | 30056    | 31495   | 34857   | +              | 104,8            | +              | 110,7            |

Продолжение Таблицы 2

| Показатели  | 2020 г. | 2021г.  | 2022г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---|---------|---------|--------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |         |         |        | 2020-2021гг.   |                  | 2021-2022гг.   |                  |
|   |         |         |        | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2       | 3       | 4      | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)       | 50,552  | 162,168 | 163,98 | +              | в 3,2 раза       | +              | 100,5            |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 1,29    | 1,307   | 1,432  | +              | 101,3            | +              | 109,6            |
| Фондоотдача (стр1/стр8)   | 0,211   | 0,688   | 0,594  | +              | в 3,3раза        | -              | 86,3             |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                            | 239,1   | 1,1     | 0,9    | -              | 0,46             | +              | 81,8             |
| Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%                          | 7,2     | 24,5    | 23,1   | +              | в 3,4раза        | -              | 94,4             |
| Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%        | 4056,7  | 302,82  | 333,1  | -              | 7,46             | +              | 110              |
| Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)           | 29,2    | 75,5    | 76,9   | +              | 258,5            | +              | 101,8            |

На рисунке 5 продемонстрированы показатели выручки предприятия в период с 2020 по 2022 гг.:

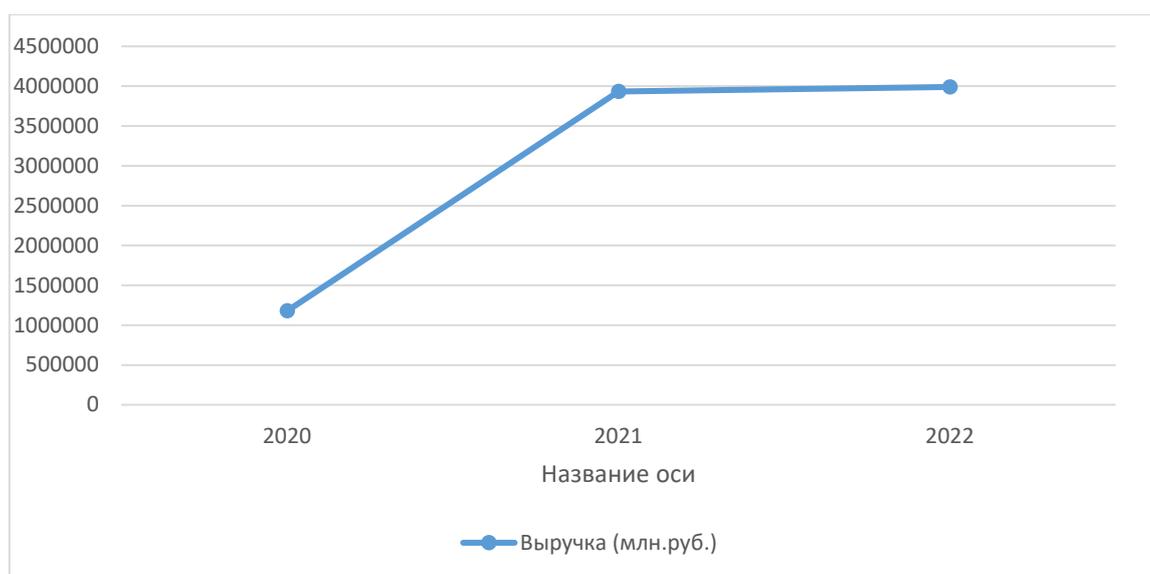


Рисунок 5 - Выручка ООО «Газпром трансгаз Казань» 2020-2022гг (млн. руб.)

Росту выручки сопутствует более сложная динамика чистой прибыли, которая снижена в 2022 году в сравнении с 2021 годом, однако все еще позволяет сохранять позитивные тенденции по отношению к показателям 2020 года (рисунок 6)

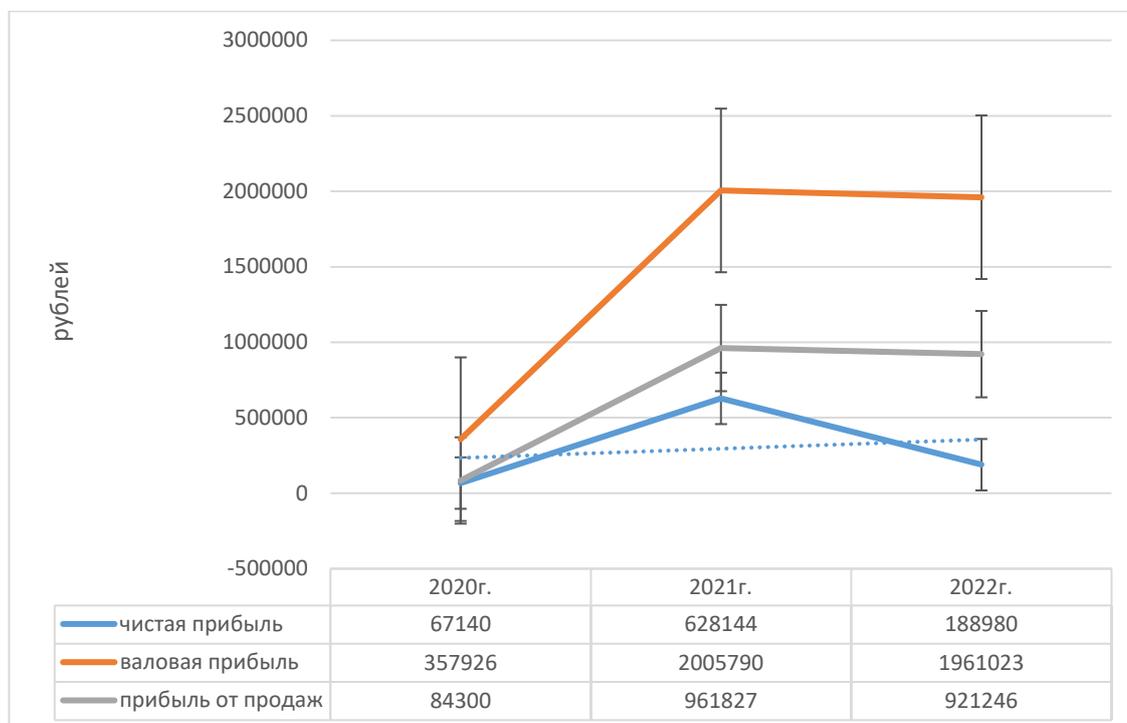


Рисунок 6 – Чистая прибыль ООО «Газпром трансгаз Казань» 2020 - 2022гг. (млн. руб.)

Финансовые показатели предприятия указывают на стабильно позитивную динамику по параметрам выручки, чистой прибыли, активов, капитала и резервов (Рисунок 7):

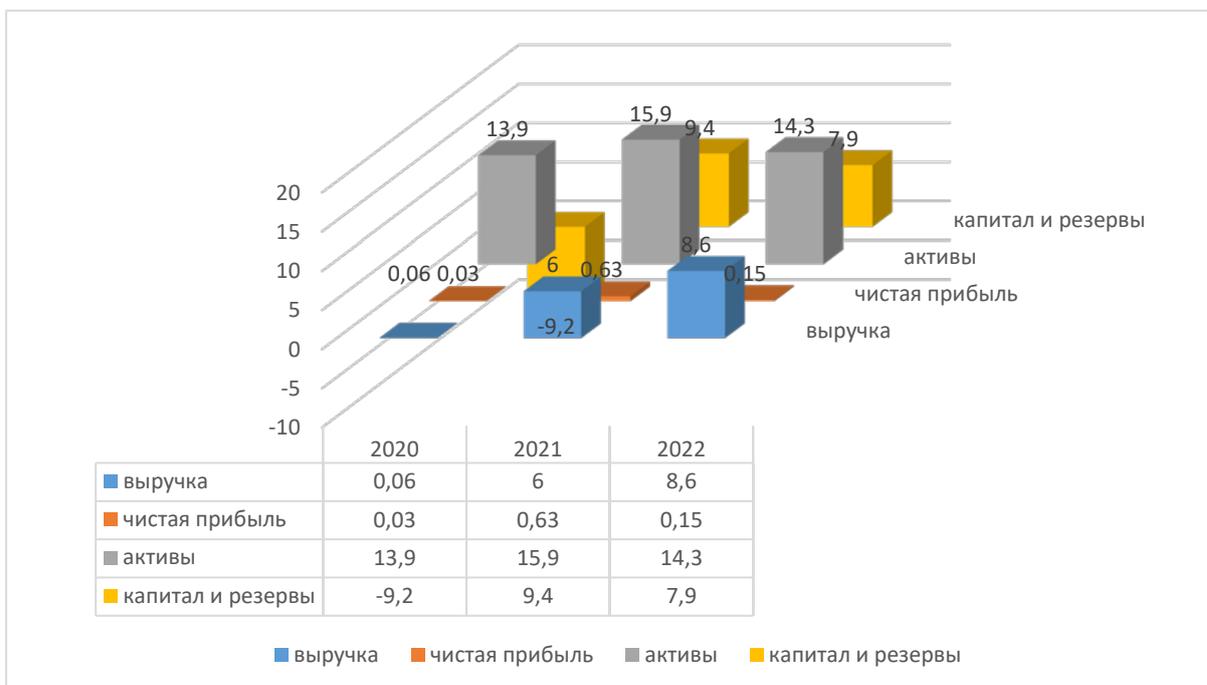


Рисунок 7 – Финансовые показатели ООО «Газпром трансгаз Казань» 2020-2022 гг. (млн. руб.)

Очевидно, что на снижение финансовых показателей в 2020 году повлияла эпидемиологическая обстановка в регионе, помешавшая осуществить все намеченные проекты, которые предприятие было готово взять в работу. Можно предполагать, что дальнейшее давление этого внешнего фактора продолжит негативно сказываться на работе организации, а его устранение позволит вернуть тренд экономического развития.

Годовой отчет показывает устойчивую динамику к наращиванию запасов предприятия в период 2020-2022гг (Рисунок 8) и более сложную динамику по таким активам как баланс, денежные средства и дебиторская задолженность:

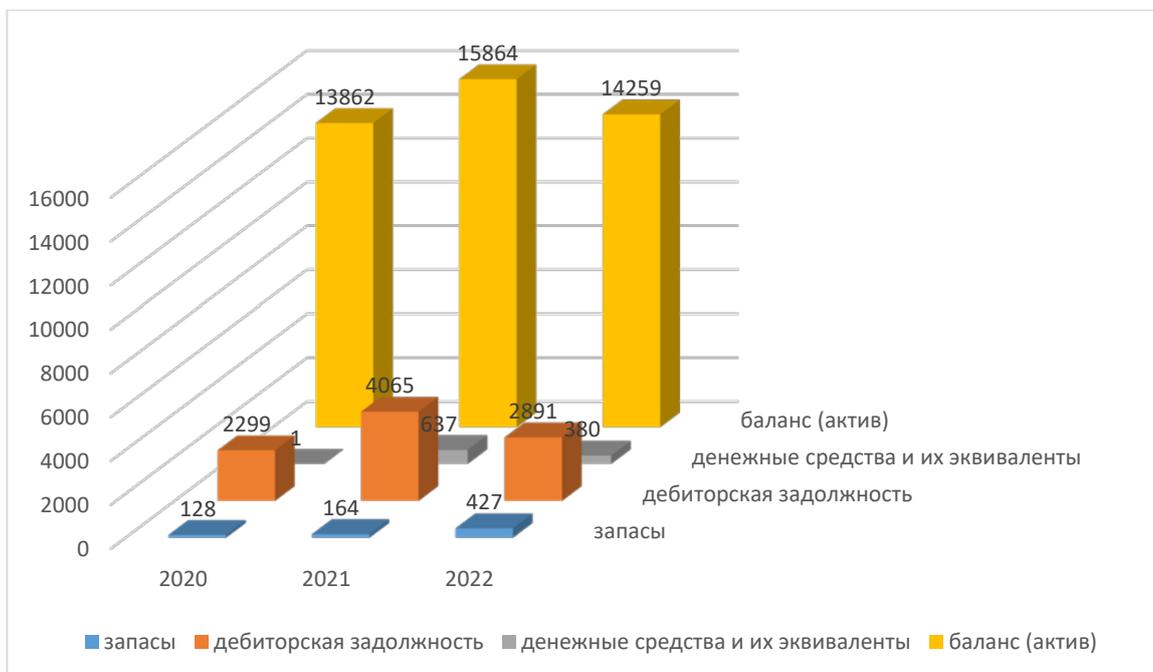


Рисунок 8 – Оборотные активы ООО «Газпром трансгаз Казань» 2020-2022 гг. (тыс. руб.)

Очевидным становится негативное влияние внешних факторов в виде эпидемиологической обстановки на показатели дебиторской задолженности, денежных средств и актива. При этом на запасы предприятия указанный внешний фактор и иные факторы не повлияли, предприятие смогло сохранить тенденцию наращивания запасов, заявленную в 2020 году.

Исследование обязательств предприятия показало, что долгосрочных обязательств предприятие ООО «Газпром трансгаз Казань» не имеет. Кроме того, отмечается тенденция по снижению краткосрочных обязательств фирмы в период с 2020 по 2022 годы. Все виды краткосрочных обязательств, отмеченные в годовых отчетах (заемные средства, кредиторская задолженность, прочие обязательства) имеют экономический тренд устойчивого снижения (Рисунок 9):

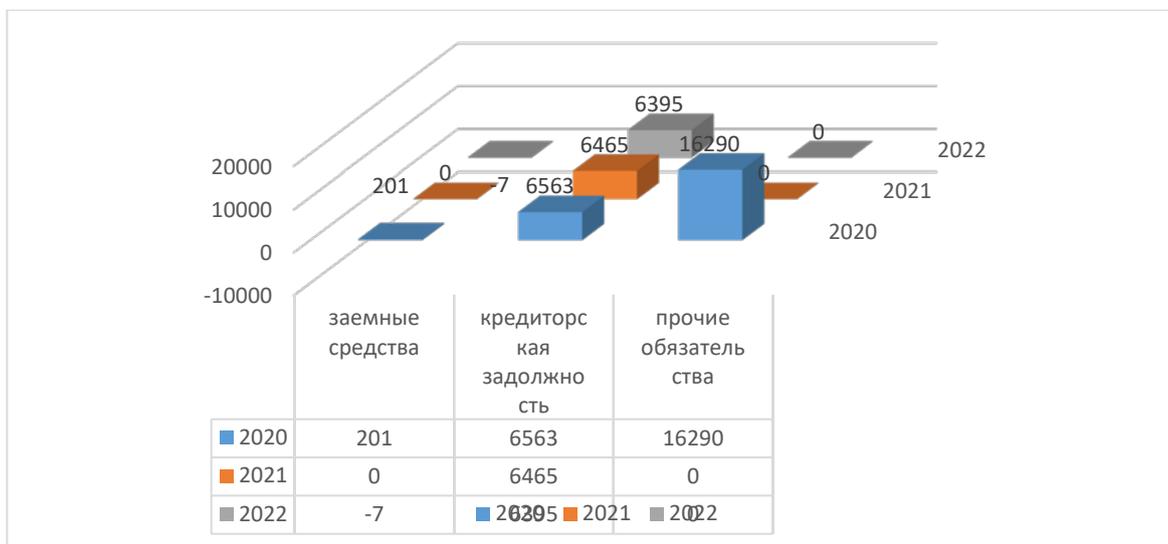


Рисунок 9 – Краткосрочные обязательства ООО «Газпром трансгаз Казань» 2020-2022 гг. (тыс. р)

Очевидным выводом становится стремление предприятия сократить участие заемных капиталов в его работе.

Как следствие финансовые показатели и прогнозы предприятия довольно оптимистичны. Предприятие имеет оптимальный коэффициент финансовой независимости (0,55), коэффициент покрытия инвестиций (0,55). При этом невысокие значения наблюдаются в области рентабельности продаж и рентабельности собственного капитала (Таблица 3).

Таблица 3 – Финансовая устойчивость предприятия ООО «Газпром трансгаз Казань»

| Показатель                              | Значение |
|---|----------|
| Коэффициент финансовой независимости    | 0,55     |
| Коэффициент покрытия инвестиций         | 0,55     |
| Рентабельность продаж, %                | 1,74     |
| Рентабельность активов, %               | 1,05     |
| Рентабельность собственного капитала, % | 1,91     |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что представленные показатели свидетельствуют о том, что анализируемое предприятие в

настоящий момент имеет точки для финансового роста. Деятельность ООО «Газпром трансгаз Казань» адаптируется к постоянно меняющимся условиям внешней среды, тем самым демонстрирует хорошую финансовую устойчивость. В настоящий момент предприятие не имеет каких-либо зафиксированных задолженностей, штрафов или пени.

Данные, предоставленные федеральными органами исполнительной власти (ФНС) и государственными информационными системами территориального планирования (ФГИС), дает право сделать вывод о достаточно высокой степени надежности компании.

## **2.2 Анализ процедуры привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань»**

Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Казань» осуществляется в рамках Политики ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, нацелена на создание конкурентоспособного предприятия. Высокая степень подготовки персонала, является важной частью управленческой и производственной деятельности, способная обеспечить прогрессивное развитие на всех этапах выполнения трудовых задач Общества. Согласно кадровой политике выполняются поставленные цели перед специалистами управления персоналом по следующим направлениям: подбор, обучение, профессиональная ориентация и развитие трудового коллектива.

Ведение кадрового документооборота производится в соответствии с требованиями законодательства в автоматизированной программе на базе «1С» кадрового учета. Где учитывается прием, перевод, отпуск работника и его увольнение. Ведется учет персональных данных работников, воинский учет, персонифицированный учет для органов Пенсионного фонда РФ, а также имеются возможности в формировании штатного расписания и анализа кадрового состава.

Привлечение персонала в коллектив компании, в том числе персонала поколения Z, происходит из внешних источников. Один из наиболее быстрых способов найти специалиста, которым пользуется кадровая служба организации - это система потенциальных соискателей с резюме и подробной информацией о каждом. Сформированная база резюме помогает организовать поиск перспективных кандидатов, позволяет сравнивать соискателей и оценивать их профессиональные навыки, опыт работы, семейное положение.

Однако этот метод не позволяет в должной мере оценить мотивацию и различные социально-психологические особенности потенциального сотрудника. Но для первоначального отбора кандидатов на вакантную должность вполне достаточна. А также, в ООО «Газпром трансгаз Казань» активно используется метод привлечения в качестве молодых специалистов выпускников и учащихся завершающих курсы специализированных заведений. При этом соискатели не всегда сразу же получают трудоустройство, а зачастую только проходят стажировку. Таким образом, компания может оценить потенциал специалиста как будущего работника, заинтересовать его в постоянном трудоустройстве.

Кадровые решения в Обществе принимаются на основе потребности в персонале согласно штатному расписанию, разработке требований к соответствующей должности, первичном отборе и отсеивании кандидатов по принципу несоответствия эталонным требованиям. Правила внутреннего трудового распорядка регламентируются в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [23] и иными федеральными законами. Наличие дополнений и изменений утверждаются генеральным директором Общества. На первом этапе оформления нового сотрудника на вакантную должность производится с помощью заключения Трудового договора в двух экземплярах, который может быть расторгнут по договоренности сторон или при увольнении на законных основаниях. Далее перед кадровыми специалистами определяется одно из важных направлений - это вовлечение новых сотрудников в процесс деятельности предприятия.

В этой области организацией были разработаны внутренние нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы привлечения и удержания персонала. В их числе программа адаптации персонала.

С помощью адаптационных программ, которые помогают молодым специалистам приспособиться к новым условиям трудовой жизни, происходит формирование положительного отношения к рабочему процессу.

Рассмотрим основные позиции классической программы адаптации молодых специалистов, применяемой в ООО «Газпром трансгаз Казань»:

- знакомство с родом деятельности организации, предоставление объективной достоверной информации о компании (история, позиция предприятия на рынке, перспективы, основные моменты ее развития, культура профессиональной этики, требования к сотрудникам);

- ознакомление с трудовым соглашением с указанием всех предлагаемых условий (внутренний распорядок труда и отдыха, порядок оплаты труда, компенсаций и т.д.);

- ознакомление с должностной инструкцией, с инструкциями по охране труда, коллективным договором и другими важными документами;

- закрепление к новому специалисту опытного наставника;

- личный разговор с начальником.

Но в современных условиях, с учетом тенденции развития новых технологий, пришло время пересмотреть часть составляющей программы адаптации молодых специалистов, т.к. на рынок труда в большом количестве приходит персонал поколения Z. Как было сказано выше, это люди со своими взглядами на все вопросы, которые возникают в процессе жизненного пути и с этим нельзя не считаться. Из специалиста поколения Z сложно будет сделать «шаблонного» сотрудника, но при условиях настоящего времени это не требуется. Высшее руководство предприятия понимает необходимость «идти в ногу» с развивающимися технологиями. Чтоб не упустить возможность привлечь и удержать молодое поколение современного мира в организации

внедрили обновленную программу адаптации, нацеленную на персонал данного поколения. Она заключается в том, что:

- в программу ввели такое понятие как Budding (коллега-друг, приятель), где на роль наставника назначается квалифицированный сотрудник, знающий специфику работы, желающий участвовать в адаптации новых работников. Но главное, что от него требуется по отношению к новичку, это вступить в дружеские отношения для более доверительного общения. Наставник должен иметь какой-то общий интерес с персоналом поколения Z, общие темы для разговора, хобби и т.п. Этот связующий фактор влияет на положительный результат в выстраивании отношения к работе и предприятию в целом;

- разработана методика поощрения за успешное прохождение учебы и сдачи экзаменов перед началом самостоятельной работы (например, абонемент на посещение бассейна или билет в театр). Тем самым повышается интерес к процессу обучения и появляется азарт игры, в которой можно получить вознаграждение [21].

Эта модель трудовых отношений позволила гораздо эффективнее проводить адаптационный период сотрудников.

С целью анализа системы адаптации молодых работников в компании был проведен опрос 50 человек в возрасте от 20 до 26 лет (возраст поколения Z), имеющие высшее образованием 70% и с среднее профессиональное 30%. Стаж работы которых составляет от года до трех лет. Респондентам был задан вопрос: «Помощь наставника в решении ежедневных задач, в период адаптации, была предоставлена в полном объеме?» Результаты опроса представлены на рисунке 10.

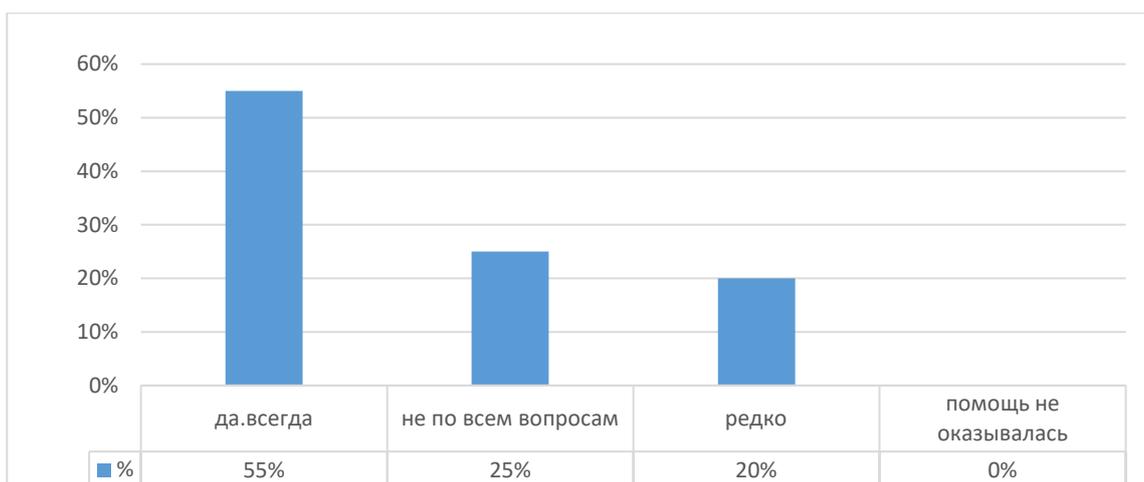


Рисунок 10- Распределение полученных ответов на поставленный вопрос.

Таким образом установлено, что среди 50 опрошенных респондентов был результат положительного опыта работы с наставником (55%), но имеется весомый процент недостаточно позитивных ответов.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что система адаптации, выстроенная в ООО «Газпром трансгаз Казань» имеет место быть, но требует пересмотра в отношении ответственного исполнения поставленных задач перед наставником.

Так как в компании были проведены изменения в области кадровой политики, смене руководящего состава, желании нового руководства предотвратить текучесть кадров и обеспечить предприятие профессиональными работниками высокого класса. В соответствии с этим в период с 2018 по 2020 гг. в компании была разработана новая система управления персоналом, мотивационные методы работы с новым персоналом, закрепленные в документообороте.

В качестве экономических мер мотивации персонала была применена:

- система выплат ежемесячного пособия студентам профессиональных и высших образовательных организаций, направленных работодателем на учебу;

- стимулирующая материальная помощь на обустройство по новому месту жительства по утвержденной тарифной ставке молодым сотрудникам, впервые поступившим на работу в ООО «Газпром трансгаз Казань» в течении шести месяцев непосредственно после окончания образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования;

- система сдельной оплаты труда за успехи в проектах, напрямую влияющие на экономические показатели компании;

- система тарифов на стимулирующие выплаты за сверхурочное время, проведенное в работе над проектами, влияющими на финансовый успех фирмы.

В качестве неэкономической формы мотивации персонала было организовано оформление комфортного рабочего пространства в соответствие с потребностью и пожеланием всех членов трудового коллектива.

В 2022 году был пересмотрен коллективный договор, в который внесли многочисленные изменения, в том числе направленные на мотивацию персонала поколения Z, такие как:

- дано преимущество при поступлении на работу в компанию в течении трех месяцев после увольнения с военной службы или альтернативной гражданской службы для молодых работников с выплатой единовременного пособия в зависимости от установленной тарифной ставки;

- осуществляются меры социальной поддержки молодых работников в порядке и на условиях, установленных Программой дополнительной социальной поддержки молодых специалистов ООО «Газпром трансгаз Казань»;

- разработана совместно с выборными органами первичных профсоюзных организаций комплексные программы по работе с молодыми работниками и мероприятия по их реализации;

- производится содействие совету молодых ученых и специалистов ООО «Газпром трансгаз Казань»;

– создаются условия молодым специалистам для эффективной работы, развития реализации творческой активности, интеллектуального потенциала, повышения квалификации и профессионального роста, получения второго (последующего) профессионального образования соответствующего уровня;

– создаются условия для активного отдыха, в том числе участия в спортивно- оздоровительных мероприятиях.

В Обществе действует Совет молодых ученых и специалистов, целью которого является привлечение молодежи к активному участию в производственной, рационализаторской и научной деятельности Общества, управлению производством, расширению социально-экономических прав и интересов молодежи. Совет вовлекает молодежь в активную общественную деятельность, разрабатывает и реализует молодежные программы совместно с Объединенным профсоюзным комитетом и администрацией, воспитывает корпоративную культуру, реализует права молодежи на приобретение жилья, поддерживает молодые семьи, развивает культурно-массовую работу, организует досуг [11].

Для определения степени эффективности введенных изменений в мотивационные ценности работников был предложен опрос молодых сотрудников с помощью разработанной анкеты- опросника лояльности персонала (Приложение Б) по пятибалльной системе оценки, где 5- отлично и 1-неудовлетворительно. Необходимо было выделить наиболее важные критерии удовлетворенности занимаемой должности, а также в задачу анкетирования вошла необходимость описать положительные аспекты работы и область деятельности предприятия, которые хотелось бы улучшить.

Результаты опроса молодых работников поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань» отображены на рисунке 11

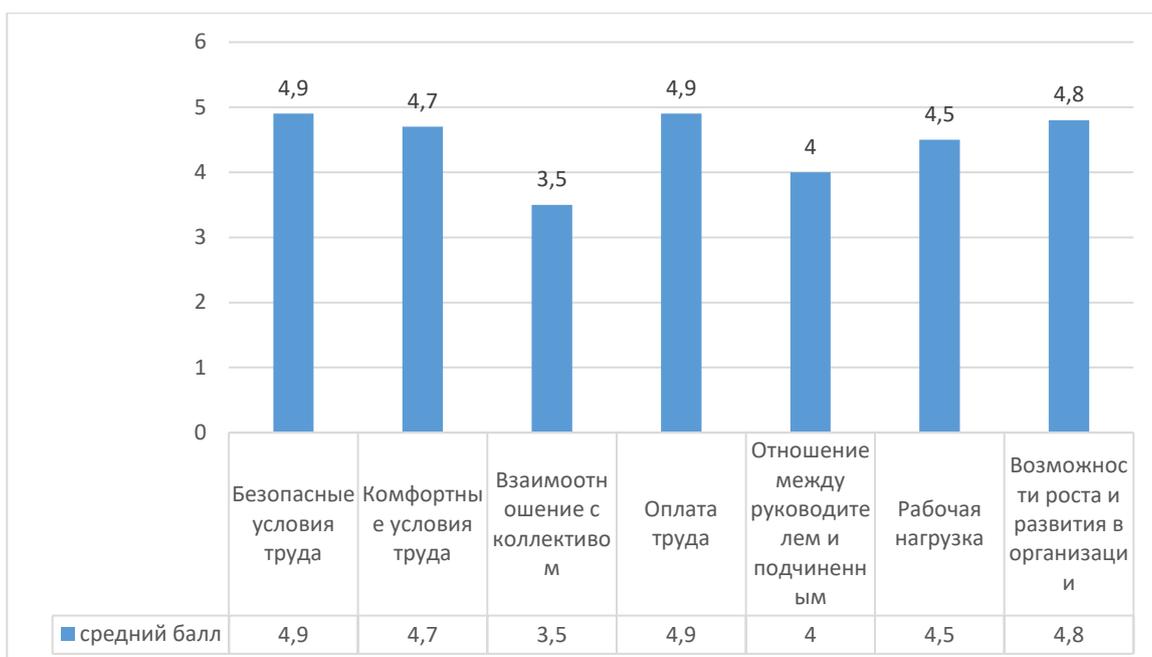


Рисунок 11 - Результаты опроса молодых работников поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань» (ср. балл)

В результате опроса молодые сотрудники поколения Z подчеркнули, что плюсами компании, являются:

- официальная заработная плата;
- своевременная заработная плата;
- система мотивации;
- социальный пакет;
- профессиональное обучение;
- возможность трудоустройства без опыта работы;
- система вознаграждения;
- условия трудового договора.

На вопрос, что можно было бы улучшить в компании, поступали следующие ответы:

- разделение обязанностей;
- взаимоотношения в коллективе;

- коммуницирование руководства с персоналом;
- информирование сотрудников;
- право выражать свое мнение в решении поставленных задач.

Проведенная процедура позволяет выявить позитивные моменты и проблемные зоны деятельности компании. На основании опроса, была определена удовлетворенность рабочего места молодых сотрудников. Высокие баллы по многим аспектам деятельности говорят о том, что в целом компания развивается в правильном направлении. Большая часть опрошенных довольна своей работой. Но несмотря на многочисленные преимущества ООО «Газпром трансгаз Казань» в сфере предлагаемых мотивационных условий как экономического, так и неэкономического характера, на предприятии наблюдаются определенные трудности по удержанию молодого специалиста. Этому способствуют такие факторы как:

- тяжелые условия труда (большой объем работы негативно влияет на переутомление работников, напряженность в межличностных отношениях тем самым повышают процент текучести кадров);
- большинство руководителей и специалистов не имеют навыков управления подчиненным персоналом (не проводятся курсы, тренинги, семинары по актуальным темам повышения эффективности работы с персоналом предприятия).

Самый низкий балл, при проведении анкетирования, был получен от респондентов по вопросу взаимоотношения сотрудников в коллективе и коммуникации руководящего состава с рабочим персоналом. Психологический климат в отношениях людей друг к другу и к общему делу затрагивает интересы целой общности людей. И неизбежно сказывается на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности. У молодого сотрудника поколения Z есть необходимость самоутвердиться в трудовом коллективе, занять ту нишу в обществе, на которой его амбиции будут удовлетворены. Но в организации

недостаточная культура общения, поэтому социально- психологическая адаптация молодого работника проходит с трудом и не все вновь принятые сотрудники принимают решение продолжить работать в организации.

Исходя из этого, необходимо определить мероприятия по решению проблемных вопросов, способствующих отрицательному отношению моральной составляющей молодого персонала.

Выявленные проблемы ООО «Газпром трансгаз Казань», с наибольшим процентом ответов, рассмотрены в таблице 4. В таблице отражены причины возникновения проблем, по мнению персонала поколения Z, и меры их устранения.

Таблица 4- Выявленные проблемы ООО «Газпром трансгаз Казань»

| Выявленная проблема   | Причины возникновения проблемы   | Мероприятия по устранению проблемы   |
|---|--|--|
| В организации наблюдается сложный психологический климат взаимоотношений сотрудников. | Нет разграничения обязанностей между персоналом - 29% респондентов указали данный проблемный вопрос, отраженный в анкете- опроснике (форма Приложения А)   | Создание оптимального психологического климата взаимоотношений сотрудников:<br>-пересмотреть должностные инструкции (обязанности) с внесением ответственности за решение поставленных задач; |
|   | Повышенная нагрузка в течении рабочего процесса приводит к стрессу, что сказывается на эмоциональном состоянии сотрудника- 23% респондентов указали данный проблемный вопрос, отраженный в анкете- опроснике (форма Приложения А). | -оптимизировать работу с помощью логических вертикальных и горизонтальных связующих структур организации;<br>-поручать сотрудникам работу соответствующую их должностным обязанностям.       |

Продолжение Таблицы 4

| Выявленная проблема   | Причины возникновения проблемы  | Мероприятия по устранению проблемы   |
|---|---|--|
| <p>Недостаточная подготовка руководящего состава в организации производства труда, в умении управлять подчиненным персоналом.</p> | <p>Недостаток информации приводит к возникновению слухов и домыслов ведущие к конфликту- 29% респондентов указали данный проблемный вопрос, отраженный в анкете- опроснике (форма Приложения А).</p>                      | <p>Повышение качества подготовки руководящего состава в организации производства труда и умении управлять персоналом:<br/>                     -организовать процесс информирования на уровне доступности, разъяснения возникших вопросов;<br/>                     -на постоянной основе проводить опрос сотрудников по актуальным вопросам производства с принятием решения соответствующее большинству голосов;<br/>                     -организовать большее количество содержательных курсов по повышению уровня взаимодействия сотрудников и эффективности совместной работы;<br/>                     -урегулировать процесс прохождения периодической оценки квалификации персонала, с обеспечением возможности карьерного роста.</p> |
|   | <p>В решении поставленных задач не учитываются предложения персонала, игнорируется мнение молодых работников - 15% респондентов указали данный проблемный вопрос, отраженный в анкете-опроснике (форма Приложения А).</p> |  |

Продолжение Таблицы 4

| Выявленная проблема | Причины возникновения проблемы  | Мероприятия по устранению проблемы |
|---------------------|---|------------------------------------|
|                     | <p>Не на должном уровне производится коммуникация руководителей с рабочим персоналом-14% респондентов указали данный проблемный вопрос, отраженный в анкете-опроснике (форма Приложения А).</p>                             |                                    |
|                     | <p>Нет заинтересованности в продвижении по карьерной лестнице подчиненного персонала-10% респондентов указали причину негативного воздействия на проблемный вопрос, отраженный в анкете-опроснике (форма Приложения А).</p> |                                    |

Таким образом, результаты анализа по вопросу процедуры привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань» показали, что без разграничения обязанностей персонала, выработки навыков взаимодействия и взаимопомощи, самодисциплины каждого сотрудника, уважения к другим и умение считаться с мнением коллег, без этого невозможно сформировать здоровый климат предприятия.

И даже тот фактор, как показала организационно - экономическая характеристика компании, что предприятие является динамично развивающимся, финансовое положение организации стабилизировалось и рост выручки и чистой прибыли растет, не дает уверенность в том, что его

значительные преимущества будут привлекать поколение Z, если в короткие сроки не будут решены проблемные вопросы, описанные выше.

По результатам анкетирования становится ясно, что эти проблемы негативно отражаются в заинтересованности молодых сотрудников в предприятии, и перспектива продолжить работу в данном коллективе снижается.

### **3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО "Газпром трансгаз Казань"**

#### **3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

Исходя из анализа привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань», описанного в разделе 2.1 данной работы, где выделены главные проблемные вопросы в аспекте привлечения молодого специалиста, необходимо определить мероприятия направленные на рассредотачивание выявленного неблагоприятного психологического климата взаимоотношений сотрудников и сформировать стратегический план для возможности улучшить показатели привлекательности, нацеленные на персонал молодых специалистов. Так как в настоящее время поколение Z является одной из основных частей кадрового резерва и если не принять меры по решению выявленных проблемных вопросов, то может сложиться обстановка нехватки кадров в составе персонала ООО «Газпром трансгаз Казань».

Организационная идеология компании направлена на достижение определенных, четко поставленных целей. Но как будет проходить развитие компании, зависит от множества факторов. Решающее значение имеет коммуникация сотрудников между друг другом и руководителей высшего и малого звена с подчиненным персоналом. Для раскрытия интегрированной модели действий в организации составим детальный план мероприятий, основанный на причинах возникновения проблемных вопросов.

Мероприятие 1. Создание оптимального психологического климата взаимоотношений сотрудников.

Рекомендации по созданию оптимального психологического климата взаимоотношений сотрудников:

- пересмотреть должностные инструкции (обязанности) с внесением ответственности за решение поставленных задач;

- оптимизировать работу с помощью логических вертикальных и горизонтальных связующих структур организации;
- поручать сотрудникам работу, соответствующую их должностным обязанностям.

Хаотичное выполнение множества задач, в ограниченное время, ведет к снижению трудоспособности и продуктивности, что в итоге приводит к стрессу и к эмоциональному выгоранию сотрудников. Отрицательно сказывается на эффективности труда и микроклимате предприятия, накапливается утомление, растет раздражительность персонала.

Из вышеописанной проблемы возникает повышенная нагрузка в течении рабочего процесса, которая также ведет к конфликтным ситуациям и переутомлению сотрудников, приводит к стрессу, что негативно сказывается на эмоциональном состоянии персонала организации. Тяжелые условия труда непосредственно складываются из многозадачной деятельности компании.

Чтобы исключить негативное воздействие этих факторов, необходимо распределить ответственность с выделением конкретных задач для каждого сотрудника. Зоны ответственности разграничить с учетом мотивационных особенностей работников. Внести изменения и дополнения в соответствующие разделы должностных инструкций структурных подразделений.

После того, как будут внесены разграничения в должностные инструкции для каждой должности, необходимо будет выстроить деловую активность не противоречащую исполнительным документам. То есть работа должна быть построена на основе должностных инструкций и вышестоящие структуры не вправе перекладывать часть своих обязанностей и ответственность за их выполнение на подчиненные им отделы и службы организации. Оптимизация работы с помощью логических вертикальных и горизонтальных связующих структур организации позволит планировать трудовой день с возможностью выполнения определенных задач, изложенных в должностных инструкциях, без дополнительных нагрузок. В условиях

четкого распределения функций, работа организуется гораздо эффективнее. Отсутствие стресс-факторов положительно сказывается на командной атмосфере. А также, для персонала поколения Z, выполнение поставленных задач в зоне своего обслуживания самостоятельно, играет важную роль, повышает самооценку и значимость в коллективе. Самоутверждение молодых людей мотивирует на дальнейшие высокие достижения.

Не малозначительный выявленный недостаток в удержании молодых специалистов поколения Z, является факт слабой подготовки руководящего состава в организации производства труда и в умении управлять подчиненным персоналом.

Мероприятие 2. Повышение качества подготовки руководящего состава в организации производства труда и умении управлять персоналом.

Рекомендация по повышению качества подготовки руководящего состава в организации производства труда, в умении управлять персоналом:

- организовать процесс информирования на уровне доступности, разъяснения возникших вопросов;
- на постоянной основе проводить опрос сотрудников по актуальным вопросам производства с принятием решения соответствующее большинству голосов;
- организовать большее количество содержательных курсов по повышению уровня взаимодействия сотрудников и эффективности совместной работы;
- урегулировать процесс прохождения периодической оценки квалификации персонала, с обеспечением возможности карьерного роста.

Отсутствие или поступление неполной информации приводит к возникновению слухов и домыслов, которые провоцируют конфликтную обстановку в коллективе компании. В связи с этим рекомендуется на постоянной основе проводить информирование персонал о принятых решениях деятельности организации и их причинах. Доступ, к еженедельно

обновляющейся информации, возможно предоставить с помощью новейших технологий, тем самым повысить заинтересованность в этом так называемое «цифровое поколение» организации. Для этого необходимо разработать программное обеспечение с возможностью информировать персонал компании, а также донесение определенной информации до избранного круга лиц в условиях конфиденциальности. Данное программное обеспечение возможно реализовать на основе уже имеющейся интернет-платформы компании под названием «ГИД». Это специальный цифровой продукт, разработанный для сотрудников Общества. Доступ к этой программе происходит с помощью мобильной сети, с любого доступного гаджета, что в свою очередь не требует дополнительных материальных вложений для компании. После регистрации в личном кабинете, пользователь получает доступ к множеству возможностей, таких как: информирование о погодных условиях, изменения курса валют, акции ПАО «Газпром», возможность просмотра кинофильмов, афиша развлекательных мероприятий, страхование и выгодные предложения по путешествиям. На постоянной основе проводятся опросы пользователей по интересующим вопросам разработчиков программы для усовершенствования платформы.

Исходя из этой возможности можно внести коррективы в прайс-лист онлайн опроса и задействовать программу в целях сбора мнений сотрудников, в том числе персонала поколения Z организации, по актуальным вопросам. Принятие решения поставленных задач будет приниматься на основании большинства учтенных голосов. Этот способ коммуникации работников внесет дополнительное понимание делопроизводства и способах решения ежедневных вопросов. Доработанная корпоративная сеть позволит улучшить способы вовлечения молодого поколения в производственный процесс организации.

Для устранения проблемного вопроса в недостатке коммуникационных навыков руководителей, необходимо организовать дополнительные курсы по повышению уровня взаимодействия сотрудников и эффективности

совместной работы. Прослушивание лекций сформирует знания и умения грамотного руководства рабочим процессом. На базе того же программного обеспечения под название «ГИД», необходимо разработать дополнительные возможности для создания обучающей платформы. Где будут размещены образовательные материалы, видео и аудио лекции и онлайн-чаты для возможности консультации и обмена информацией. Виртуальная учебная деятельность позволит без отрыва от производства, в удобное время, получать базу знаний, повышать квалификацию, находить ответы на затруднительные вопросы.

В процессе опроса молодого персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань» также был выявлен недостаток, требующий устранения с целью привлечения и удержания молодых специалистов компании. Это вопрос, связанный с карьерным ростом сотрудников, а именно не заинтересованность руководства в продвижении подчиненного персонала по карьерной лестнице. При анализе ценностей и целей поколения Z было видно, что представители данного поколения хотят быстрых достижений в профессиональной сфере и этот вопрос стоит остро для их самоутверждения. Чтоб решить данную проблему, было предложено мероприятие, направленное на предоставление возможности занять вышестоящую должность. Это внедрение также должно быть разработано на базе существующей платформы «ГИД».

Суть в том, что сотрудники, которые хотят развиваться внутри компании, могут подать заявку в личном кабинете «ГИД» на предоставление доступа к прохождению специального обучения и по окончании курса подготовки войти в кадровый резерв. Далее сотрудник проходит оценку с помощью тестирования. Кандидат с лучшим набранным баллом проходит курс стажировки и после успешного завершения, молодой специалист получает новое должностное назначение.

Эта система позволит персоналу предприятия самостоятельно руководить своим карьерным ростом. Если молодой специалист заинтересован в продвижении по карьерной лестнице, то его мотивация будет способствовать повышению уровня самообразования и приобретению навыков в сфере вакантной должности. Стимулирование персонала поколения Z в контексте соревнований поможет развить интерес к достижению поставленной цели.

Для поколения Z инновационные технологии являются непосредственной частью их жизни. Получать знания, делиться информацией и опытом через сети интернета стало нормой современности и эффективным методом восприятия информации. Созданная корпоративная интернет-платформа несомненно привлечет представителя поколения Z. И поможет решить множество задач.

Предложенные мероприятия для устранения проблемных вопросов ООО «Газпром трансгаз Казань», повысят эффективность кадрового потенциала, улучшат показатели производительности труда и тем самым будут способствовать привлечению и удержанию молодого персонала.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для определения эффективности предложенных мероприятий по степени достижения поставленных целей ООО «Газпром трансгаз Казань» являются, в первую очередь, социальная и экономическая эффективность. Это показатель качества созданной системы, а именно ее характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования компании. Социальная эффективность разработанных мероприятий, за счет внедрения системной программы на базе корпоративной платформы «ГИД», направлена на привлечение и удержание персонала поколения Z и будет проявляться в следующем:

- соблюдение принципов корпоративной культуры и деловой этики;
- рациональное использование кадрового потенциала, укомплектование профессиональным и компетентным персоналом с помощью внутренних резервов подразделений;
- повышение мотивации труда, обеспечение карьерного роста и продвижение молодых работников;
- улучшение уровня подготовки кадров, профессиональных и корпоративных знаний и навыков работников за счет организации внутреннего обучения.

В ходе проведения анализа эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Газпром трансгаз Казань», было выявлено много положительных аспектов деятельности организации, описанные в разделе 2 данной работы. Тот факт, что в ООО «Газпром трансгаз Казань» на высоком уровне развита система материального стимулирования и акцентирована на специалистов молодого поколения, в связи с этим в работе не было необходимости вносить корректирующие действия в эту часть мотивации. И на основании уже проводимых мероприятий в ООО «Газпром трансгаз Казань», направленных на улучшение качества труда и мотивации персонала, надо отметить, что значительных затрат на внедрение предложенных мероприятий не потребуется. Но есть необходимость доработать программное обеспечение существующей интернет- платформы, т.е. расширить ее возможности.

Для определения экономического эффекта разработки и внедрения программного обеспечения на базе имеющейся корпоративной системы «ГИД», произведем расчет. Результат мероприятий будет выражен в стоимостной форме, в виде экономии от его осуществления.

Расходы на оплату труда разработчика программы (ЗПпр) определяются путем умножения трудоемкости создания программы на среднюю часовую

зарплату программиста. Запишем расходы на оплату труда разработчика программы в виде формулы (1):

$$ЗП_{пр} = T \times СЧ_{пр}, \quad (1)$$

где T - трудоемкость разработки программного продукта, трудоемкость равна:

$$T = 221,0 \text{ чел./час}$$

СЧ<sub>пр</sub> - средняя часовая оплата труда программиста, рублей в час.

Расчет произведем по формуле (2)

$$СЧ_{пр} = П_{пр} / Ф_{рв}, \quad (2)$$

где П<sub>пр</sub> – заработная плата программиста, по информации планово-экономического отдела заработная плата программиста составляет:

$$П_{пр} = 30000 \text{ руб.}$$

Ф<sub>рв</sub> - месячный фонд рабочего времени, при 40-часовой рабочей неделе он будет равен:

$$Ф_{рв} = 169,2 \text{ часа}$$

Подставляя в формулы значения, получим значения СЧ<sub>пр</sub> и ЗП<sub>пр</sub>:

$$СЧ_{пр} = 30000 / 169,2 = 177,3 \text{ руб./час.}$$

$$ЗП_{пр} = 221,0 * 177,3 = 39183,3 \text{ руб.}$$

Расходы на оплату труда одного разработчика программы в месяц составят 39183,3 руб.

Определим сроки реализации и основные этапы внедрения системы дистанционного обучения в ООО «Газпром трансгаз Казань», результаты сведем в таблицу 5.

Таблица 5- Сроки реализации и основные этапы внедрения системы дистанционного обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Казань»

| Основные этапа внедрения системы   | Срок выполнения                     |
|--|-------------------------------------|
| Проведение подготовительных работ (согласование требований с компанией-разработчиком т.п.) | июль 2023 г.-<br>август 2023 г.     |
| Установка (дистрибутив) операционной системы   | август 2023 г. -<br>октябрь 2023 г. |
| Настройка программного обеспечения   | ноябрь 2023 г. -<br>декабрь 2023 г. |
| Запуск в эксплуатацию  | январь 2024 г.                      |

Время для разработки и внедрения программы в действующую систему составляет 7 месяцев. Настройка и ввод программного продукта планируются произвести через удаленную сеть посредством прикладных программ. В связи с чем командировочные расходы при внедрении программного продукта, не требуются.

Из этого следует, что затраты на весь период внедрения дополнительных функций в действующую программу на одного программиста потребуется 274283,1 рублей. Эти затраты будут единовременные.

Согласно плана - графика подготовки руководителей, специалистов и рабочих ООО «Газпром трансгаз Казань» и расходы заложенного бюджета на обучение персонала организации на 2023 год, составленный кадровой службой и экономическим отделом, составляют 4120000 рублей.

Разработаем план- график работников предприятия на 2024 год согласно предложенных мероприятий по внедрению доработанной интернет - платформы «ГИД» (Таблица 6).

Таблица 6 - План - график подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов и рабочих ООО «Газпром трансгаз Казань» на 2024 год

| Наименование учебных курсов (согласно последовательности перечня программ)   | Вид обучения (подготовка, повышение, подтверждение) | Общее количество часов | Место обучение                                 | Кол-во учащихся |
|--|---|------------------------|--|-----------------|
| Проведение строительного контроля за общестроительными работами на объектах магистральных, распределительных газопроводов                        | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 120                    | Учебный производственный центр (УПЦ) ООО «ГТК» | 369             |
| Программа обучения на курсах целевого назначения по охране труда "Безопасные методы и приемы выполнения работ на высоте для работников 1-3 групп | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 120                    | Учебный производственный центр (УПЦ) ООО «ГТК» | 278             |
| Спец. подготовка ССП (сварщиков) по способу ручной дуговой и газовой сварки (ГО: объекты систем газораспределения)                               | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 40                     | Учебный производственный центр (УПЦ) ООО «ГТК» | 178             |
| Слесарь КИП и А газифицированных предприятий.  | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 40                     | Учебный производственный центр (УПЦ) ООО «ГТК» | 78              |
| Обучение по оказанию первой помощи пострадавшим для работников рабочих профессий   | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 32                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД»        | 84              |
| Обеспечение промышленной безопасности при эксплуатации оборудования, работающего под избыточным давлением (Б.8.3)                                | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 120                    | Учебный производственный центр (УПЦ) ООО «ГТК» | 59              |
| Соблюдение принципов корпоративной культуры. Деловая и цифровая этика  | повышение квалификации                              | 68                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД»        | 140             |
| Рациональное использование кадрового потенциала укомплектование отделов и служб подразделений профессиональным и компетентным персоналом         | повышение квалификации                              | 64                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД»        | 268             |

Продолжение Таблицы 6

| Наименование учебных курсов (согласно последовательности перечня программ)                 | Вид обучения (подготовка, повышение, подтверждение) | Общее количество часов | Место обучение                          | Кол-во учащихся |
|--|---|------------------------|---|-----------------|
| Способы повышение мотивации труда и продвижения по карьерной лестнице молодых специалистов | повышение квалификации                              | 36                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД» | 56              |
| Культура и приверженность производственной безопасности                                    | повышение квалификации                              | 36                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД» | 95              |
| Поведенческий аудит безопасности   | Первичная подготовка, повышение квалификации        | 40                     | Платформа дистанционного обучения «ГИД» | 66              |
| Всего:   |   | 716 ч                  |   | 1671 чел        |
| из них   |   |                        |   |                 |
| -обучение в УПЦ  |   | 440 ч                  |   | 962 чел.        |
| -дистанционное обучение «ГИД»  |   | 276 ч                  |   | 709 чел.        |

Таким образом, шесть из одиннадцати обучающих программ будут открыты для персонала с помощью дистанционного обучения, что в свою очередь сэкономит материальные ресурсы организации. Оставшиеся пять программ будут по-прежнему проходить в формате очных курсов в связи с высоким требованием уровня подготовки специалистов по определенным дисциплинам.

Для раскрытия экономического эффекта от перевода очного обучения на онлайн- платформу необходимо произвести расчеты затрат на обучение одного сотрудника с выездом к месту обучения согласно формуле (3):

$$C_o = (Z_n * K) + Z_c, \quad (3)$$

где  $C_o$ - стоимость обучения работника;

$Z_n$  - прямые затраты в час;

$K$ - количество часов обучения в день;

$Z_c$  - сопутствующие затраты на одни сутки.

Для начала необходимо определить общие затраты на проведение учебного дня, которые в данном случае рассчитываются следующим образом:

-прямая затрата (Зп) стоимости курса обучения в час составляет 675 р.;

-количество часов (Кч), занятое на обучение за один день- 8 ч.

-сопутствующие затраты (Зс) состоят из размера дополнительных расходов, связанных с поездкой работника на обучение- 1500 руб.

Общие затраты стоимости обучения для одного участника равна

$$C_o = (675 * 8) + 1500 = 6900 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем годовые затраты на очное обучение всех сотрудников организации с учетом использования обновленной системы обучения и затрат на ее внедрение (4):

$$C_g = (K_{\text{час}} * Z_p) + (K_{\text{чел}} * Z_c) + Z_{\text{пр}}, \quad (4)$$

где Сг- стоимость обучения в год

Кчас – общее количество часов, час;

Зп – затраты прямые, руб.;

Кчел – общее количество человек, чел.;

Зс – сопутствующие затраты, руб.;

Зпр – затраты на программиста, руб.

Произведем расчет:

$$C_g = (440 * 675) + (962 * 1500) + 274283,1 = 2014283$$

Следовательно, после успешного внедрения программного обеспечения дистанционного обучения, на усовершенствованной платформе, расходы значительно сократятся. Текущие затраты на содержание системы обучения персонала до внедрения разработанного программного продукта составляют 4120000 руб., после внедрения 2014283,1 руб. Экономия от предложенных мероприятий составит 2105716,9 руб.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятия определим с помощью формулы (5):

$$E = \mathcal{E}/Z, \quad (5)$$

где E- экономический эффект;

$\mathcal{E}$ - экономия, руб.;

Z- затраты на создание экономии, руб.

$$E = 2105716,9 / 274283,1 = 7,67 = 765\%$$

Срок окупаемости внедрения обучающих программ в интернет-платформу «Гид» рассчитаем по формуле (6):

$$T = Z/\mathcal{E}, \quad (6)$$

где T- окупаемость внедрения, год.

$$T = 274283,1 / 2105716,9 = 0,13 = 51 \text{ день}$$

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения системы дистанционного обучения составит 765%, а срок окупаемости составит 51 день.

Расходы на реализацию предложенного мероприятия по повышению уровня качества работы с персоналом в ООО «Газпром трансгаз Казань» будет осуществляться за счет собственных средств предприятия. Основываясь на произведенные расчеты внедрения системы дистанционного обучения сотрудников компании, можно сказать, что заявленное мероприятие является экономически обоснованным. И в дальнейшем вложения в человеческий капитал, в их знания, навыки и умения, будет являться прочной инвестицией, которая принесет прибыльную выгоду предприятию и самим сотрудникам. Значительно возрастет эффективность системы обучения, адаптации и вхождение в коллектив молодых специалистов поколения Z.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена актуальная тема привлечения и удержания персонала поколения Z на примере ООО «Газпром трансгаз Казань, представляющая широкий спектр услуг в сфере газового хозяйства.

В первом разделе был произведен анализ аспектов теории мотивации поколений, приведено сравнение ценностей и целей поколения Z в соответствии с другими поколениями. Исходя из особенностей мотивации молодого поколения был сделан вывод о необходимости сформировать стратегию работы с данной категорией сотрудников для эффективного использования их знаний, навыков и умений в развитии компании.

Во втором разделе работы был проведен организационно-экономический анализ деятельности Общества. Представленные показатели свидетельствуют о том, что анализируемое предприятие в настоящий момент имеет точки для финансового роста. Деятельность организации демонстрирует хорошую финансовую устойчивость.

Также были рассмотрены и проанализированы функции системы кадровой политики управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Казань». Выделены многочисленные внедрения в деятельность организации, направленные на привлечение и удержание исследуемого поколения.

Тот факт, что в ООО «Газпром трансгаз Казань» на высоком уровне развита система материального стимулирования и акцентирована на специалистов молодого поколения, в связи с этим в работе не было необходимости вносить корректирующие действия в эту часть мотивации.

При всем этом были выявлены проблемные вопросы, негативно влияющие на привлекательность компании.

Для ликвидации причин возникновения проблемных вопросов, в третьем разделе были предложены мероприятия нематериального стимулирования. Реализация первого мероприятия позволит снизить

психологическое напряжение и повышенную нагрузку в течении рабочего дня путем разграничения обязанностей сотрудников подразделений.

Второе мероприятие направленно на повышение качества подготовки руководящего состава в организации производства труда, в умении управлять подчиненным персоналом. Корректирующие рекомендации позволят внести изменения в такую область деятельности как:

- соблюдение принципов корпоративной культуры и деловой этики;
- рациональное использование кадрового потенциала, укомплектование профессиональным и компетентным персоналом с помощью внутренних резервов подразделений;
- повышение мотивации труда, обеспечение карьерного роста молодых работников;
- улучшение уровня подготовки кадров, профессиональных и корпоративных знаний за счет организации внутреннего обучения.

В качестве основы для внедрения рекомендаций была рассмотрена мобильная система инновационных технологий на базе корпоративной интернет платформы «ГИД». На данный момент ресурсы программы ограничены. Но с помощью модернизации программного обеспечения и расширения возможностей платформы, предложенные мероприятия помогут улучшить показатели функционирования системы информационного обеспечения и внедрения обучающих программ.

Для поколения Z инновационные технологии являются непосредственной частью их жизни. Получать знания, делиться информацией и опытом через сети интернета стало нормой современности и эффективным методом восприятия информации. Создание многофункциональной корпоративной интернет- платформы несомненно привлечет представителя поколения Z. И поможет решить множество затруднительных вопросов.

Данное мероприятие позволит ускорить адаптацию новых сотрудников компании, повысить эффективность работы за счет обмена опытом, сблизить коллектив, тем самым повышение лояльности сотрудников к предприятию будет способствовать удержанию персонала поколения Z в ООО «Газпром трансгаз Казань».

Произведенный расчет оценки эффективности мероприятий показал экономическую обоснованность (экономия от предложенных мероприятий равна 2105716,9 руб., срок окупаемости составит 51 день).

На основании вышеизложенных фактов можно утверждать, что поставленные цели выпускной квалификационной работы были достигнуты, ее задачи выполнены, и могут быть реализованы в системе внутренней организации делопроизводства компании.

## Список используемой литературы

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев - 2-е изд., переработано и доп. - Москва: Издательство Юраст, 2021. – 259 с.
2. Баранчеев, В. П. Управление инновациями: учебник практикум для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин - 3-е изд., переработано. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019 - 747 с
3. Виниченко В.А, Ростовцев К.В., Хохолуш М.С. "Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий// Экономика туда- 2022-Том 9- №10-С. 1559-1576 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item/asp?id=49850142>
4. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021 - 270 с.
5. Генкин Б. М., Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., исправлено. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. - 352 с.
6. Гапоненко А. Л., Теория управления: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., переработано и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021 - 336 с.
7. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина - М.: ИТК «Дашков и К», 2019 – 208 с.
8. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020 -208 с.

9. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин - Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019– 236 с.
10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., переработано и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 378 с.
11. Инструменты государственной поддержки молодых ученых Казани и Республики Татарстан: справочник / Составители: Сибгатуллина М.Ш., Гапоненко С.О., Спиридонов А.Г., Зиннатуллина З.Р. – Казань: Изд-во АН РТ, 2020. -46 с.
12. Коргова М. А. «Кадровый менеджмент» учебное пособие для вузов, 2-е издательство переработано. и доп. - Москва: Издательство Юрайт 2023г.- 216 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова Л.Н. Кибанова - Москва: КноРус, 2021 - 360 с.
14. Маслоу А.Х. Мотивация и личность: учебное пособие/ из серии Мастер психологии - Санкт-Петербург 3-е изд.: ООО Издательство «Питер» 2014
15. Научный журнал «Вестник высшей школы»; статья «Молодые специалисты: привлечение, обучение и развитие» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Alma Mater (<https://almavest.ru>)
16. Назаренко Д.В., Запорожец О.С., Звягинцева [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / - Ставрополь: СтГАУ, 2019. 80 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169739>
17. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород - 2020. - С. 51-53.

18. Официальный интернет- портал ООО «Газпром трансгаз Казань»-  
<https://kazan-tr.gazprom.ru/>

19. Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (в ред. Приказ Минтруда №109н от 09.03.2022) Справочно-правовая система «Консультант- Плюс».

20. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров-Москва: ИНФРА-М, 2020 - 346 с.

21. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва: Издательство Юраст, 2021. – 343 с.

22. Родионова Е.А., Доминьяк В.И., Жушман Г., Экземпляров М.А.; под редакцией Родионовой Е.А. - Москва: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Издательство Юрайт, 2023. -279 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01566-9. - Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/511644> .

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступил в силу 01.03.2023) [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

24. Электронный журнал сайта- проекта «RuGeneration- российская школа Теории поколений» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://rugenerations.ru>

25. Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: «Как управлять новыми сотрудниками поколения Z» [https://e.hr-director.ru/?utm\\_medium=refer&utm\\_source=www.hr](https://e.hr-director.ru/?utm_medium=refer&utm_source=www.hr)

Приложение А  
**Анкета- опросник лояльности персонала**

1. \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. (по желанию)
2. \_\_\_\_\_  
Стаж работы в организации
3. \_\_\_\_\_  
Ваш возраст

| Удовлетворенность аспектами организации (баллы) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| Безопасные условия труда                        |   |   |   |   |   |
| Комфортные условия труда                        |   |   |   |   |   |
| Взаимоотношения с коллегами                     |   |   |   |   |   |
| Оплата труда                                    |   |   |   |   |   |
| Отношение между руководителем и подчиненным     |   |   |   |   |   |
| Рабочая нагрузка (где, 1балл- очень тяжелая)    |   |   |   |   |   |
| Карьерный рост и развитие                       |   |   |   |   |   |

Какие аспекты организации, по Вашему мнению, положительные (опишите)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что в организации, по Вашему мнению, необходимо улучшить (опишите)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_